

ゲリラ・マーケティングと ラテラル・マーケティングの関係

佐 藤 善 信

要 旨

本稿はゲリラ・マーケティングとラテラル・マーケティングの特徴を分析し、そしてその上でこの2つのマーケティングの特徴を思考法の観点から比較分析した。その結果からは、この2つのマーケティングは相互補完関係にあることが明らかになった。また本稿では、この2つのマーケティングを実践的に有機的に活用するために必要とされる2つの課題、つまり画期的なアイデア案出のための方法であるSCAMPER手法の習熟度の向上と、それぞれのマーケティングの成功のフォーミュラをケーススタディ・リサーチをベースにして定式化してゆくことを明らかにした。

I はじめに

少ない資源で効果的、効率的に革新的な販売促進戦略・戦術を展開できないか。画期的な新製品開発や新市場開拓はできないか。前者の間に答えるのがゲリラ・マーケティングであり、後者の間に答えるのがラテラル・マーケティングである。どちらのマーケティングもキーワードは、新奇性や革新性である。ピーター・ドラッカーに尋ねるまでもなく、マーケティングとイノベーションは企業経営の両輪である (Drucker, 1973: 61, 65)。ゲリラ・マーケティングとラテラル・マーケティングにはこの2つの要素が含まれているのである。

これら2つのマーケティングのキーになるのが画期的なアイデアの発想である。思考法は一般に3つに分類されている。1つは、発散型思考 (divergent thinking) の典型であるラテラル・シンキング (lateral thinking: 水平思考) である。発散型思考とは、例えばブレイン・ストーミングのようにアイデアを次から次へと案出してゆくときの思考状態である。

2つ目は、それとは逆の収斂型思考 (convergent thinking) の典型例であるロジカル・シンキング (logical thinking) もしくは水平思考を意識して垂直思考 (vertical thinking) とも呼ばれる思考方法である。この思考方法は名称の通り、「論理的に」、一段一段思考を「垂直的に」、掘り下げてゆくプロセスを意味している。

第3番目は、評価的思考の代表であるクリティカル・シンキング (critical thinking) である。クリティカルという意味は自分の思考を第三者的に客観的に、批判的に評価するという意味である。また、この思考方法には様々なアイデアのメリットやデメリットを客観的に評価することも含まれている。

ゲリラ・マーケティングもラテラル・マーケティングも、アイデア創出プロセスは水平思考がベースになるが、しかしながら、実は、案出された様々なアイデアのメリットとデメリットなどを比較考慮しながらアイデアを絞り込むためにはクリティカル・シンキングが必要とされる。そしてさらに、選択されたアイデアを実行可能な戦略や戦術に落とし込んでゆくためにはロジカル・シンキングが必要となるのである。

本稿の目的は、発散型思考をベースにしたゲリラ・マーケティングとラテラル・マーケティングのマーケティングにおけるポジションを思考法の観点から検討することである。次の第II節ではゲリラ・マーケティングの特徴が、そして第III節においてはラテラル・マーケティングの特徴が紹介される。第IV節では、ゲリラ・マーケティングとラテラル・マーケティングの特徴が多面的に比較される。最後に、第V節においては、ゲリラ・マーケティングとラテラル・マーケティングとを有機的に活用するための今後の研究の方向性が示される。

II ゲリラ・マーケティングの位置づけ

ゲリラ・マーケティングの創始者であるジェイ・コンラッド・レビンソン自身は、実は、ゲリラ・マーケティングを明確には定義していない。彼がゲリラ・マーケティングについて明確に定義めいたことを述べているのは次の箇所である (Levinson, 2014)。「お金ではなくエネルギーを投資するといった非因習的な手法で、利潤や喜びといった因習的な諸目標を達成すること…、それがゲリラ・マーケティングの魂でありエッセンスである」と。ここで重要な言葉は、非因習的な、つまり因習にとられない方法 (unconventional methods) の意味である。

Ashwin (2006: 6) では、「『ゲリラ・マーケティング』という言葉は、1984年に学者で、マーケティングの専門家であるジェイ・コンラッド・レビンソンによって初めて使用された。それは最小の資源利用から最大の露出、注目および結果を引き出すように設計された非因習的なマーケティング戦術であると定義されうる」と述べている。

それではゲリラ・マーケティングは伝統的なマーケティングとどのように異なるのであろうか。レビンソンはその違いを12の観点から以下のように説明している (Levinson, 1998: 8-10)。

1. 伝統的なマーケティング実践はマーケティング・プロセスにお金を投資することを必要とさせる。ゲリラ・マーケティングの理論は主要な投資は時間、エネルギーおよび想像力であるべきと言う。
2. 伝統的なマーケティング実践は巨大企業向けになっており、巨大企業とその大規模予算に関連した戦術を提案する。ゲリラ・マーケティングは零細企業に適合されている。
3. 伝統的なマーケティング実践は事業がどの程度うまく行っているのかを売上高で測定する。ゲリラの主要な物指は利益である。
4. 伝統的なマーケティング実践は経験とその後の判断をベースにしており、それには当て推量が伴う。ゲリラ・マーケティングは心理学、つまり人間行動の法則をベースにしている。人が仮定する購買パターンには確実性が存在するが、ゲリラはこれらの確実性に焦点を当てるのである。
5. 伝統的なマーケティング実践は、事業の生産性を増加させてから関連製品を提供して多様化することを示唆する。ゲリラ・マーケティングは多様化を止めて、事業の焦点を設定することを示唆する。その主要課題は鋭く焦点を合わせることによってエクセレンスの標準を創造することである。
6. 伝統的なマーケティング実践は新規顧客を追加することによって直線的に事業を成長させるよう鼓舞する。それに付け加えて、ゲリラ・マーケティングは事業を幾何級数的に成長させることを鼓舞する。ゲリラ・マーケターは、顧客フォローアップという非常に巨大な力と限度をはるかに超えた良いサービスによって、既存顧客とのより多くの取引、より大きな取引、そして紹介取引を狙うべきである。
7. 伝統的なマーケティング実践は競争者を抹殺するための機会の追求を要求する。ゲリラ・マーケティングは一時的に競争を忘れ、他の事業者と協調する機会を探求し、利益への相互の探求において互いに支援することを求める。
8. 伝統的なマーケティング実践は、広告やダイレクトメール、もしくはウェブページが作用することを信じるようにさせる。ゲリラ・マーケティング理論は、これが意味を成さないことを証明する。単一の武器でマーケティングが機能していた時代は終わった。作用するのはマーケティング武器の組み合わせである。
9. 伝統的なマーケティング実践はレシートを計算し、どれだけの売上が行われたのかわかることを促す。ゲリラ・マーケティングはどれほど多くの関係を構築したのかに集中することを示唆する。
10. 伝統的なマーケティング実践はテクノロジーの利用を鼓舞しないのであるが、その理由は昨日のテクノロジーが複雑すぎて、高価すぎて、そして制限されすぎて

いるためである。ゲリラ・マーケティングは今日のテクノロジーを取り入れるのを促すのであるが、その理由は利用が容易で、安価に購入でき、それがマーケティング最前線での事業に力を与える能力において制限がないからである。

11. 伝統的なマーケティング実践は事業を促進させる少数の武器を同定しているが、それらすべては比較的に高コストである。ゲリラ・マーケティングは利益を増加させるのに利用可能な少なくとも100の武器を確認しているが、そのうちの半分は無料である。
12. 伝統的なマーケティング実践はそれが神秘性や複雑性に覆われているので、多くの零細企業オーナーを威圧する。ゲリラ・マーケティングはその神秘性を取り除き、マーケティングが何であるのかを正確に示し、そのことによってアントレプレナーがそれを自在に使用できるようにする。

以上のように、ゲリラ・マーケティングは当初は大企業のように潤沢なマーケティング予算をもたない中小零細企業や創業間もないベンチャービジネスのためのマーケティングという形で提唱され、そのための戦術が体系化されていた。しかし、近年は大企業もゲリラ・マーケティングの有効性に注目し始め、ゲリラ・マーケティング手法を取り入れるケースが増加してきている。

例えば、Ashwin (2006: 5) は次のように述べている。「ゲリラ・マーケティングが近年になりより有名になり、成功しているように見えるので、そのアイデアはより大きな組織にも採用されているところである。制限されたマーケティング予算の零細企業によって用いられている戦術とマーケティングに数百万ドルを使用することのできる大規模プレイヤーの戦術とを分離することはますます困難になってきている。その結果、ゲリラ・マーケティング・アプローチはますます普及するようになってきている。」

それでは、ゲリラ・マーケティングはマーケティング・ミックスのどの領域で、どのように利用されているのであろうか。Schulte (2007) は、マーケティング・ミックスのうちでゲリラ・マーケティングが適用される領域は、プロモーションが70%で、製品、価格そして販路はそれぞれ10%であるとしている。

Nufer (2013: 3) は、低予算のゲリラ・マーケティング (Low Budget Guerrilla Marketing) は3種類のマーケティングから構成されていると主張している。1つは感染型ゲリラ・マーケティング (Infection Guerrilla Marketing) であり、これはインターネット上でのマーケティング・コミュニケーションを意味するバイラル・マーケティング (Viral Marketing) とモバイルを活用したゲリラ・モバイル (Guerrilla Mobile) とから構成されている。2つ目の構成要素はサプライズ・ゲリラ・マーケティング (Surprise Guerrilla Marketing) であり、これは通常では考えられないような対象を広告媒体に活用するアンビエント・マー

ケティング (Ambient Marketing) と消費者を新規性などによって刺激するセンセーション・マーケティング (Sensation Marketing) から構成されている。そして最後の構成要素は、待ち伏せマーケティングを意味するアンブッシュ・マーケティング (Ambush Marketing) である。例えば、巨額の費用が必要となるオリンピックの公式スポンサーではなく、単独のオリンピック・チームのスポンサーになることによって、公式スポンサーとほぼ同じイメージアップ効果をもたらす場合がそうである。

Nufer (2013: 5) は、ゲリラ・マーケティングのポジションを次のように総括している。「総合的に考えて、ゲリラ・マーケティングは古典的マーケティング・ミックスに取って代わることはできないし、またそれを狙っているのではなく、むしろ (マーケティングの) 新しい方向性を説明し、そして包括的な新概念として実証済みのマーケティングツールを支援し、それを非因習的な諸要素によって補完することを狙っているのである。」

それでは、ゲリラ・マーケティングの理論体系は、どのようになっていると考えれば良いのであろうか。よく知られているように、レビンソンの体系はあまりにも細々とした戦術的な販売促進策の羅列になっている。レビンソンの何冊かのゲリラ・マーケティング (Levenson 1998; Levenson & Levinson, 2013; Lautenslager & Levinson, 2014) を参照して、筆者がその特徴を体系的にまとめてみると、以下のようになると考えられる。

まず第 1 に、ゲリラ・マーケティングの目的である。それは最少の資源で最大の効果を上げる、つまりレビンソンはマーケティング支出は費用ではなく投資と考えるべきであると主張しているのであるが、その観点からすると、ゲリラ・マーケティングの目的はマーケティング投資収益性を最大化することにある。

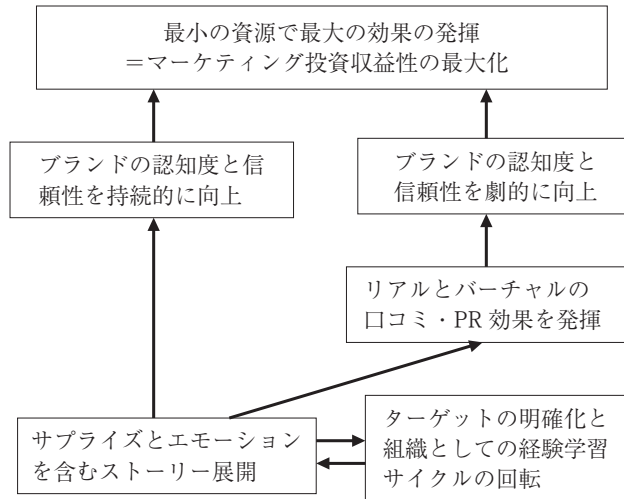
第 2 に、マーケティングの投資収益性を最大化するためには、リアルとバーチャルな口コミ効果や無料で情報を拡散してくれるマスメディアの PR 効果を発揮することが必要になる。このことによってブランドの認知度と信頼性を劇的に高めることができる。

第 3 に、口コミや PR を確保するためには、注目を集めるようなマーケティング・ミックスのサプライズ、つまり水平思考による意外性や逆転の発想が必要になる。

第 4 に、その効果を持続させることが必要になる。そのためには、エモーション・マーケティングやリレーションシップ・マーケティングの手法が必要になってくる。さらには、ストーリー・ブランディングが効果的である。

第 5 に、ブランド効果が持続するためには、ターゲットの明確化 (つまり、レビンソンが多用する用語であるフォーカス) が必要になる。そして、ターゲットが明確になって初めて、消費者行動の確実なパターン化をイメージすることができるのである。もちろん、そのためには仮説構築⇒実行⇒検証⇒分析⇒新たな仮説構築⇒…、といったターゲットの反応を把握し、PDCA サイクルを回転させることが可能でなければならない。

図1 ゲリラ・マーケティングの理論体系



(出所：筆者が作成)

以上の5つの点をまとめると図1のようになる。

このように考えてみると、レビンソンのゲリラ・マーケティングは特異なマーケティングを提唱しているわけではなく、むしろターゲットを明確にしたマーケティングと口コミやPRを重視した非因習的なアイデアをベースにしたマーケティング（特に、販促）を強調しているだけであると考えられるのである。もちろん、オリジナルのゲリラ・マーケティングは大企業ではなく、中小零細企業や創業間もないベンチャー企業のマーケティングという点に特色があったのであるが、大企業もゲリラ・マーケティングを展開し始めている現状では、以上のように考えることが妥当である。

最後に、ゲリラ・マーケティングのマーケティングにおける位置づけに関して、2つの点に触れる必要がある。第1は、ゲリラ・マーケティングのニッチ・マーケティングとの異同性である。第2の点は、非因習的なアイデアの範囲についてである。まず、ニッチ・マーケティングとの異同性について考えよう。

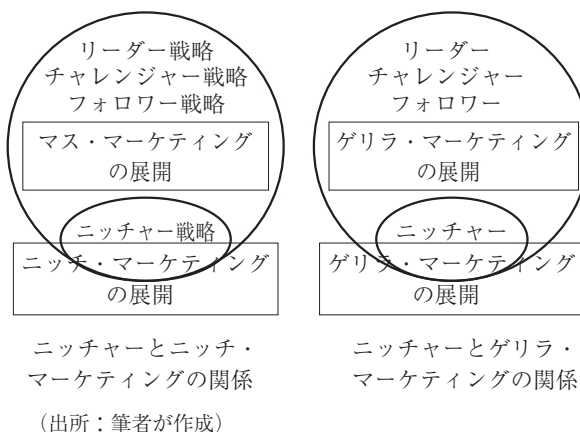
ニッチ・マーケティングとゲリラ・マーケティングとは、ターゲットを明確に絞り込むという点では共通している。しかし、ニッチ・マーケティングはマーケティング戦略の1つの類型を意味する場合が多い。つまり、コトラーのリーダー戦略やチャレンジャー戦略、フォロワー戦略などとの関連でニッチャー戦略という用語が使用されるが、その戦略との連想が強いのである。

また、ニッチ市場と言った場合、2つの意味が含まれている。1つは大手企業が採算上（コスト的に）参入できない隙間市場（スモール・マーケット）と言う意味である。そし

でもう1つは、他の企業が模倣できない特異な戦略をベースにしたニッチ企業によって占められている市場という意味である。そして、大企業もゲリラ・マーケティングを採用し始めているが、大企業は隙間市場へはコスト的に参入が困難であるという点も確認する必要がある。

しかし、ニッチャーがゲリラ・マーケティングを採用することは十分に考えられる。また、ニッチ・マーケティング戦略とニッチャー戦略という語も紛らわしいが、ニッチ・マーケティングと言った場合には、反意語として、マス・マーケティングを想定している。それに対して、ニッチャー戦略と言った場合には、すでに説明したように、リーダー戦略やチャレンジャー戦略、そしてフォロワー戦略が対比される。もちろん、リーダーもチャレンジャーもフォロワーもゲリラ・マーケティングを採用することは可能である。これらの関係については、図2を参照されたい。

図2 ニッチ・マーケティングとゲリラ・マーケティングとの関係



それでは第2の注意点についてはどうであろうか。つまり、非因習的なマーケティング・アイデアの展開についてである。アイデアは新規で、目立つことが必要となる。しかし、新規で目立てば何でも良いというわけではない。ブランド（認知度と信頼性の複合物）の持続性が問題となるからである。その意味で、ゲリラ・マーケティングで奇を衒うことのみを重視することは危険である。すぐに飽きられてしまうからである。さらに、奇を衒うだけのアイデアは、ブランドの信頼性を損なう可能性も高いと考えられる。

アイデアについてのもう1つの注意点は、なるほど大きな話題を呼ぶかもしれないが、社会的に物議を醸すような方法やテーマは避けるということである。この点もブランドの信頼性を損なう可能性が高いからである。その意味では、この問題はコーズ・リレイティッド・マーケティングの注意点と共通している。

Ⅲ ラテラル・マーケティングの位置づけ

1 ラテラル・マーケティングとは？

ラテラル・マーケティングとは文字通り、ラテラル・シンキング（水平思考）をベースにして展開されるマーケティングのことである。直接的には、フィリップ・コトラーとフェルナンド・トリアス・デ・バスが2004年に出版した『ラテラル・マーケティング』を嚆矢とする。彼らは同書の前書きで、以下のように述べている（2004：4）。

「本書の目的は、従来の垂直的マーケティングとは異なるラテラル・マーケティングの枠組みと理論を示すことにある。創造的思考に関する世界的権威エドワード・デボノ（Edward de Bono）は、アイデア創出の理想的方法是水平的に思考を展開することだと述べている。伝統的なマーケティング思考法を用いても、これまでのような高い確率で成功を望めなくなった今日、ラテラル・マーケティングは企業が新たな活路を見出す一助となるだろう。

ただしわれわれは、従来の思考法を捨てよといっているわけではない。…現行のマーケティング理論は極めて重要なものだ。だが、マーケティングには、今以上の成果を生み出す可能性が秘められている。本書はそのことを示すためのものである。連続的で論理的なプロセスを基本とする従来のマーケティングの枠組みを拡張すること、それが本書の狙いなのである。

言い換えると、水平思考をマーケティング・アイデア発見のための新たな土台として組み込むということだ。そしてその目的は、消費者がマーケティング・リサーチャーに対して要求も提案もしないであろうような斬新なアイデアを得るためである。こうして得られたアイデアは、製品の均質化やハイパーコンペティションという現実直面した企業に一条の光をもたらしてくれるに違いない。」

2 ラテラル・シンキングの特徴

それでは、デボノが提唱したラテラル・シンキングとは、どのような思考方法なのであろうか。以下では非常に有名な逸話を紹介する（de Bono, 1967: 11-13）。

「昔、お金を借りると刑務所に入れられるという時代に、ロンドンに住むある商入が不運にも金貸しから多額のお金を借りていた。その年寄りで醜い金貸しは、商人の10代の美しい娘を気に入っていた。彼はある取り引きを商入に申し出た。もし商人の娘をもらえるなら、代わりに商人の借金は帳消しにしてやろうと言うのだ。商人とその娘はその提案にぞっとした。ずる賢い金貸しはその問題を神様に決めてもらおうじゃないかと言い出した。彼は空の金袋に黒い小石と白い小石を一個ずつ入れるので、娘は小石を一個引かなくては

ならないと言う。もし娘が黒い石を引けば娘は彼の妻となり借金は帳消しになるだろう。もし娘が白い石を引けば娘は父親と一緒に暮せ借金も帳消しになるだろう。だが、もし娘が石を引くのを拒めば父親は刑務所に入れられて、娘は餓死するだろうと言うのだ。

商人はしぶしぶ同意した。この話をしていた時、彼等は商人の家の小石を敷き詰めた小道に立っていた。金貸しはかがんで小石を2つ拾い上げた。彼がなんと黒い石を2つ拾って金袋の中に入れるのを、恐怖で鋭くなった娘の目は見逃さなかった。すると金貸しは娘に彼女と父親の運命を決めることになる石の一つ引くよう促した。

あなたが商人の家の庭の小道に立っていると想像してみなさい。あなたがもしその不幸な娘だったとしたら、どうしただろうか。もしあなたが彼女にアドバイスしなければならなかったら、なんとアドバイスしただろうか。

この問題を解決するために、あなたはどんなタイプの思考方法を使うだろうか。あなたはもし解決の道があるのなら、注意深い論理的な分析がこの問題を解決するに違いないと思うかも知れない。このタイプの思考方法は、まっすぐな垂直思考である。もう一方の思考方法は水平思考である。垂直思考をする人は、このような状況に置かれた娘の助けにはあまりならない。彼等の分析の仕方には3つの可能性がある。

1. 娘は石を引くことを拒否すべきだ。
2. 娘は金袋の中にあるのは2つとも黒い石だと示し、金貸しが詐欺師だと暴くべきだ。
3. 娘は黒い石を引き自分を犠牲にして、父親が刑務所に入れられないようにすべきだ。

役に立つ提案は1つもない。なぜなら、もし娘が石を引かなければ父親は刑務所に入れられるだろうし、石を引けば彼女は金貸しと結婚しなければならないからだ。

この物語は垂直思考と水平思考の違いを示している。垂直思考をする人は、娘が石を1つ引かなければならないという事実注目する。水平思考をする人は、あとに残った石の方に注目する。垂直思考をする人は、1つの状況に対して最も合理的な見方を取り、論理的に、注意深く問題解決にとりかかる。水平思考をする人は、最も有望な見方を受け入れてそこから前に進むというよりはむしろ、物事に対するすべての違った見方を探そうとする傾向がある。

この小石の物語の娘は金袋の中に手を入れて、石を1つ引いた。彼女は石を見もしないで不器用に扱い、小道に落としたのだ。するとその石はすぐに他の石の中に紛れて分からなくなってしまった。

「まあ、私ったらなんて不器用なんでしょう。でもご心配なく。——袋の中をご覧になれば、残っている石の色から私が取ったのはどっちの石だったのかが判るでしょ」と、彼女は言ったのだ。

残っていた石の色はもちろん黒だったし、金貸しも自分の不正をあえて認める勇気など

は無かったので、彼女が取ったのは当然白い石だったと考えられるに違いない。

このようにして水平思考を使うことで、娘は不可能と思われた状況を非常に有利な状況に変えてしまった。金貸しが正直で、袋の中に黒と白の石を1つずつ入れた場合よりも、実際にはずっと都合が良かったのだ。なぜなら、黒と白の石が1つずつ入っていたら、彼女が救われるチャンスは五分五分だったすぎなかったからである。

しかし実際には、彼女は父親の元に残り、同時に父親の借金も帳消しになることを確信するのである。」

要するにラテラル・シンキングとは、視点を変更することによって、新たなアイデアを獲得することを意味する。例えば、以下の山下（2008；2009）のラテラル・シンキングの方法論もそうである。彼は3ステップの方法を推奨している。

つまり、1.自分とは異なる視点に立つ（A「鳥の目」「蟻の目」「魚の目」で見る；B「顧客の視点」「第三者の視点」で見る）、2.自分とは反対の思考をする（A異性になったつもりで考える；B自分とは逆のタイプになりきる）、3.自分以外の人物になりきって考えてみる（発想を縛っている「前提」とは「与えられた条件」、「決められた解決方法」、「設定された目標」などであり、これらの前提や制約は必要かどうかを考える）、がそうである。

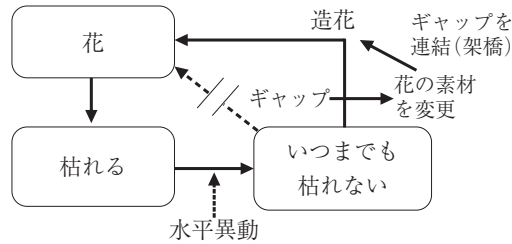
ここで、前提を疑ってみるというのは、クリス・アージリスのシングルループ学習とダブルループ学習、さらにはトバートの提唱するトリプルループ学習の区別に通じる（Argyris, 1991; Torbert, 2004）。

3 コトラーのラテラル・マーケティングの特徴

コトラーのラテラル・マーケティングは、成熟社会での画期的な新製品やモデルチェンジをベースにして、新市場を創造したり、あるいは市場を拡大したりするための発想法を体系化した実践的方法である。コトラーたちは画期的なマーケティング・アイデアを獲得する方法を以下のようにして説明している（Kotler and De Bes, 2004: 110-111）。

図3では、画期的なアイデアを獲得するための一連のプロセスが以下のように説明されている。1.フォーカスの設定（図では「花」を画期的なアイデアの対象にし、そのフォーカスを花の特徴の1つである「花は枯れる」に設定している）、2.フォーカスの水平移動（図の場合には「花は枯れる」を否定して「いつまでも枯れない」という反対概念を設定している）、3.ギャップの認識（「いつまでも枯れない」「花」というのは認識的に矛盾＝ギャップが存在することになる）、4.ギャップを連結＝架橋するために「花の素材を枯れないものにする」という変更を加える、5.連結により「花を枯れない素材によって製作する」＝「造花」という新しい概念が創造された。

図3 ラテラル・マーケティングの構図



- フォーカスは「花」である。
- 「いつまでも枯れない」は、花の特性を水平移動した結果、得られた概念である。
- 「花」と「いつまでも枯れない」の間のギャップが発想の刺激となる。
- この場合、花の素材を変えることが変更にあたる。
- 連結により「造花」という新しいアイデア/コンセプトが得られる。

(出所：Kotler and De Bes, 2004: 110-111, をベースにして筆者が作成)

コトラーたちは水平移動によるギャップの創出を非常に重要視して、次のように述べている (Kotler and De Bes, 2004: 131)。すなわち、「現在実施しているのがラテラル・マーケティングなのか、それともバーティカル・マーケティングなのかを判断するためには、ギャップがあるかどうかに着目すればよい。ギャップが存在しない場合には、既存市場もしくは既存カテゴリーの内部でイノベーションを追及していることになる」と。コトラーたちは、ラテラル・マーケティングには、どの部分にフォーカスするのかによって、市場(ニーズ、ターゲット、用途/状況 (TOP))、製品・サービス、そしてその他のマーケティング・ミックス要素の3つのレベルが存在するという (Kotler and De Bes, 2004: 116)。そして、「ラテラル・マーケティングの最終結果は、新たな効用の付加、新たなカテゴリーの創出、新たなサブカテゴリーの創出のいずれかである」と言う (Kotler and De Bes, 2004: 141)。

野口 (2013: 106) は、「ラテラル・マーケティングの最大の問題点は、その『実用性』にあります。フィリップ・コトラー…の著書には多くのケースが挙げられているものの、理論とケースとの間に少なからぬギャップがあって、一体どこに着目し、どのように水平思考を行えばよいのか、その実践方法がいまいちよくわからないのです。これでは残念ながら『興味深い視点』程度で終わってしまう可能性が高くなります」と述べている。

コトラーたちは、水平移動をさせる方法として、デボノの Lateral Thinking の書物を始めとして、「創造性開発マニュアルや、その種のビジネス書にあたって250以上の創造技法を検討してみた」 (Kotler and De Bes, 2004: 126)。そしてコトラーたちは、「それらの技

法のほとんどが、以下に述べる6つの技法を基本とするものである」ことを発見したのである。それらは、代用する、逆転する、結合する、強調する、除去する、並べ替える、である (Kotler and De Bes, 2004: 125)。

4 SCAMPER の活用

野口 (2013) の批判にもあるように、コトラーたちの水平移動と連結を促す6つの技法を使いこなすことは困難である。コトラーたちは SCAMPER について、次のように説明している (Kotler and De Bes, 2004: 125)。「創造性分野のパイオニア的存在であるアレックス・オズボーン (Alex Osborn) 教授は、アイデアを誘発するための7つの質問を提唱している。ボブ・エバリー (Bob Eberle) はこれを、それぞれの質問の頭文字をとって『SCAMPER』と命名した。すなわち、代用してみたら? (Substitute?), 結合してみたら? (Combine?), 応用してみたら? (Adapt?), 変更してみたら? (Modify?), 置き換えてみたら? (Put?), 減らしてみたら? (Eliminate?), 逆転してみたら? (Reorder?) の7つである。」

コトラーたちが使用する6つの技法と SCAMPER の7つの技法とはほぼ同じである。しかし、コトラーたちは、なぜ SCAMPER を採用しなかったのかについての説明はしていないし、そもそもなぜ彼らは水平移動の方法を6つの技法に収斂させたのかについても説明していない。しかも、SCAMPER はもっとも頻繁に使用されている発想法の技法の1つである。特に SCAMPER は「刺激 (ギャップ) の創出と連結作用」の促進剤としての適用価値は高いと思われるが、これはラテラル・マーケティングにとって決定的に重要なものである。例えば、実際に SCAMPER を活用するために案出された「48個の質問」は有名である (Miller, Vehar, and Firestien, 2004: 25)。

また、SCAMPER はカウンセリングの分野でも活用されている。例えば、Buser et al (2011) は、カウンセリング専攻の修士課程向けの8週にわたる授業で、SCAMPER の活用を演習方式 (仮説的なグループ・カウンセリングのケースを読ませて、SCAMPER を使って改善策を提案させるなどの様々な実践形式のクラス演習) で行った。その結果、彼らは、受講生が授業後に毎回作成している日誌を分析することから、次の3点を確認するに至っている (Buser et al, 2011: 264-267)。

第1は、「われわれの思考を拡張する」方法としての SCAMPER モデルの有効性である。第2は、「構造化された創造性」の価値であるが、これは SCAMPER という型=構造からアイデアを考えることの利点である。第3は、SCAMPER の「正解あるいは間違い」を意識した適用から柔軟で「フロー」、つまりアイデアが流れ出るような状態への移行であるが、学生たちは SCAMPER を訓練しているうちに次第にこのような意識になってきた

のである。

以上のように、SCAMPER はラテラル・マーケティングだけではなく、様々な分野で適用可能な斬新なアイデアを創出するための手法であると考えられるのである。

IV ゲリラ・マーケティングとラテラル・マーケティングの比較

第Ⅱ節と第Ⅲ節において、それぞれゲリラ・マーケティングとラテラル・マーケティングの特徴が明らかになったので、本節においては両者の特徴を様々な側面から比較してゆく。

第1の側面は、それぞれのマーケティングの登場の背景と目的である。ゲリラ・マーケティングの場合には、その登場の背景はマーケティング予算の少なさに悩んでいる中小零細企業が効果的、効率的に販売促進活動ができるようにすることである。他方で、ラテラル・マーケティングの場合には、その登場の背景は、製品やサービスが成熟期を迎えて売り上げや利益の停滞に悩んでいる企業が、画期的な新製品やサービスの開発、モデルチェンジを行い、新市場を開拓したり既存市場を拡大させたりするようにさせることである。

第2は、マーケティング主体に関してである。ゲリラ・マーケティングの主体は、当初は中小零細企業や創業まもないベンチャー企業であったが、近年では大企業もゲリラ・マーケティングを実践するようになってきている。したがって、主体の規模からゲリラ・マーケティングの特徴を把握することは困難になっている。他方で、ラテラル・マーケティングの主体は、規模の大小や市場での戦略的ポジションに制約はない。

第3は、マーケティングの目的である。ゲリラ・マーケティングの目的は、最少の資源で最大の効果（＝ブランドの認知率と信頼性を向上させること）を発揮することである。他方で、ラテラル・マーケティングの目的は、製品やサービスの市場の飽和化に直面している企業が、その限界を突破するために画期的な新製品やサービスの開発や製品・サービスのモデルチェンジを成功させたり、あるいは新市場を開拓したり既存市場を再成長させたりすることである。

第4は、そのためのマーケティング・アイデアの発想法である。ゲリラ・マーケティングの場合には、販売促進戦略が中心となっている。しかし、販売促進の画期的なアイデアそのものを、どのようにして創出するのかについてはあまり触れられていない。つまり、マーケティング主体にとっては、レビンソンが説明する各種の販促媒体を自社の状況に合わせて適宜選択してゆくことが課題となる。他方で、ラテラル・マーケティングの場合には、SCAMPER 的な手法を用いて、市場や製品あるいはマーケティング・ミックスにフォーカスを合わせて、それを水平移動させ、それから発生したギャップを連結させることが中

心となる。しかしながら、そのようにして創造されたマーケティング・アイデアをどのように実施してゆくのかについてはほとんど触れられてはいない。

第5の側面は、それぞれのマーケティングの理論としての体系性である。ゲリラ・マーケティングの場合には、表現は悪いが、レベンソンの思い付き的な様々な販促戦術が書物の章のテーマごとに羅列的にまとめられている。つまり、販促のアイデア自体は発散型（ダイバージェント・シンキング）であるが、しかしそれらのアイデアはクリティカル・シンキングやロジカル・シンキング的に収斂させられてはいない。他方で、ラテラル・マーケティングの場合には、マーケティング・アイデアの創出は SCAMPER 的な手法を用いた発散型ではあるが、アイデアを創出するプロセスとその市場への影響はロジカルに整理されている。

第6の側面は、従来の伝統的マーケティングとの関係性である。この点については既に確認したように、ゲリラ・マーケティングもまたラテラル・マーケティングも従来の伝統的マーケティングを否定するわけでも、それに取って代わることを狙っているわけではない。むしろ、両者とも伝統的なマーケティングを補完することを目的としているのである。

第7の側面として、2つのマーケティングの関係性について考えてみる。ゲリラ・マーケティングの場合にはメインは販売促進である。他方で、ラテラル・マーケティングの場合には、フォーカスには「その他のマーケティング・ミックス」も含まれるが、メイン・フォーカスは市場や製品・サービスである。その意味で、2つのマーケティングは補完関係にあると考えられる。

最後に、第8の側面は、それぞれのマーケティングの課題についてである。ゲリラ・マーケティングの課題は戦術のロジカルな体系性あるいは統一性の欠如である。ゲリラ・マーケティングの重要な特徴の1つは、できるだけ多くのマーケティング武器（ウェポン）＝販促手段を複合的に利用することにある。この意味で、成功するゲリラ・マーケティングが活用している複合的な販促手段をグループ化・カテゴリー化して分類し、それぞれの販促手段が全体としてどのような相互関係をベースにして効果を発揮しているのかを分析することが必要となる。他方で、ラテラル・マーケティングの場合であるが、SCAMPER 的な個々のラテラル・マーケティングの具体例は豊富に紹介されているのであるが、それらが全体としてどのようなマーケティング・ミックスとして戦略的に実際に実施され、なぜ成功したのか、あるいはなぜ失敗したのかをケーススタディ・リサーチを通じて理論的に分析してゆく必要がある。

表1 ゲリラ・マーケティングとラテラル、マーケティングの比較

比較の側面	ゲリラ・マーケティング	ラテラル・マーケティング
登場の背景	マーケティング予算の少ない中小零細企業が効果的、効率的に販売促進活動ができるようにする	成熟期を迎え、売上や利益の低迷に悩んでいる企業が画期的な新製品開発、モデルチェンジを行い、新市場を開拓したり既存市場を拡大させたりできるようにする
マーケティング目的	最少の資源で最大の効果（＝ブランドの認知率と信頼性を向上させること）を発揮すること	画期的な新製品やサービスの開発や製品・サービスのモデルチェンジを成功させたり、あるいは新市場を開拓したり既存市場を再成長させたりすること
マーケティング主体	当初は中小零細企業や創業まもないベンチャー企業であったが、近年は大企業も含む	規模の大小や市場での戦略的ポジションに制約はない
マーケティング・アイデアの発想法	販売促進戦術が中心。が、販売促進の画期的なアイデアそのものを、どのようにして創出するのかについてはあまり触れられていない	SCAMPER的な手法を用いて、市場や製品あるいはマーケティング・ミックスにフォーカスし、水平移動させ、ギャップを連結させる。が、創造されたマーケティング・アイデアをどのように実施してゆくのかについてはほとんど触れられていない
マーケティング理論としての体系性	販促のアイデアバラエティに富んでいるが、しかしそれらのアイデアは理論的に収斂させられていない	マーケティング・アイデアの創出はSCAMPER的な手法を用いた発散型であるが、アイデアを創出するプロセスと市場への影響は理論的に整理されている
伝統的マーケティングとの関係	伝統的マーケティングを否定するわけでも、それに取って代わることを狙っているわけでもなく、むしろ伝統的なマーケティングを補完することを目的とする	同左
両者のマーケティングの関係	補完関係	補完関係
両者の課題	複合的な販促手段をグループ化・カテゴリー化して分類し、それぞれの販促手段が全体としてどのような相互関係をベースにして効果を発揮しているのかを分析することが必要	個々のラテラル・マーケティングの具体例は豊富に紹介されているのであるが、それらが全体としてどのようなマーケティング・ミックスとして戦略的に実際に実施され、なぜ成功したのか、あるいはなぜ失敗したのかをケーススタディ・リサーチを通じて理論的に分析してゆくことが必要

(出所：筆者が作成)

V 結 論

本稿では思考法を中心にゲリラ・マーケティングとラテラル・マーケティングとを比較しながら考察を進めてきた。これら2つのマーケティングとも成熟社会を迎えている先進諸国においては不可欠のマーケティングであるし、それだけ企業の期待も高いと考えられる。しかし、それぞれのマーケティングに問題がないわけではない。

ゲリラ・マーケティングの場合には、様々な販売促進戦術が「発散型の思考」をベースにして羅列的に挙げられている。また、様々な一般化された命題的なマニュアル的知識体系は提供されているのであるが、しかし、実際にゲリラ・マーケティングを実践する場合には、それらの「一般命題」からは、どの状況でどの戦術を、どのようにして採用するべきなのかが、導出しづらいのが現状である。

他方で、ラテラル・マーケティングの場合には、アイデア案出のためのフォーカスを定めて、SCAMPER 的方法によって、概念を水平移動させ、既存概念とのギャップを発生させ、そしてそのギャップを何らかの方法で連結（＝架橋）させるというプロセスは極めてロジカルである。しかし、SCAMPER 的なアイデア発想には集中的な訓練が必要になる。また、得られたアイデアをマーケティング戦略に落とし込んでゆく場合にも、3つの思考法を総合的に活用することが必要になる。

2つのマーケティングには以上のような課題は存在するが、しかしこの2つのマーケティングは相互補完的なポジションにある。ラテラル・マーケティングの SCAMPER 的な発想法はゲリラ・マーケティング、特に販売促進戦略・戦術の案出に活用することが可能である。逆に、ラテラル・マーケティングは新製品開発や製品のモデルチェンジがメインになっているが、その製品の販売促進策においてはゲリラ・マーケティングの手法が活用可能である。

このように考えると、今後はアイデア案出における SCAMPER 手法に対する習熟度の向上とゲリラ・マーケティングとラテラル・マーケティングの成功のフォーミュラをケーススタディ・リサーチの手法によって文化的な背景も考慮に入れたうえで定式化してゆくことが必要とされる。

参 考 文 献

- 野口智雄 (2013) 『なぜ企業はマーケティング戦略を誤るのか：ビジネスを成功に導く11の理論』、PHP 研究所。
- 山下貴史 (2008) 『3分でわかるラテラル・シンキングの基本』、日本実業出版社。
- 山下貴史 (2009) 「水平思考で新機軸を打ち出す」『アソシエ』、2月3日号、pp.46-49。
- Argyris, C. 1991. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69: 99-109.

- Ashwin, A. 2006. Guerrilla marketing. *Teaching Business & Economics*, 10: 6.
- Buser, J. K., Buser, T. J., Gladding, S. T., & Wilkerson, J. 2011. The creative counselor: Using the SCAMPER model in counselor training. *Journal of Creativity in Mental Health*, 6: 256-273.
- De Bono, E. 1967. *New think: The use of lateral thinking in the generation of new ideas*. Basic Books.
- 田文揚「水平思考と傾斜思考の仮言的考察：縦横のロジックから斜めのロジックへ」『経済文化研究所紀要（敬愛大学・千葉敬愛短期大学）』，第11号，2006年5月，p. 32, in pp. 25-52.
- Drucker, P. F. 1973. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row, Publishers.
- Hernandez, J. S., & Prathibha Varkey, P. 2008. Vertical versus lateral thinking. *The Physician Executive*, May/June: 26-28.
- Kotle, P., & De Bes, F. T. 2003. *Lateral marketing: New techniques for finding breakthrough ideas*, Wiley, 2003. 恩藏直人監訳，大川修二訳『コトラーのマーケティング思考法』，東洋経済新報社，2004年.
- Lautenslager, A., & Levinson, J. 2014. *Guerrilla marketing in 30 days*. Entrepreneur Press
- Levenson, J., & Levinson, J. 2013. *Guerrilla marketing field guide: 30 powerful battle maneuvers for non-stop momentum and results*. Entrepreneur Press.
- Levinson, J. 1998. *Guerrilla marketing*. Houghton Mifflin.
- Levinson, J. 2014. What is guerrilla marketing?
<http://www.gmarketing.com/articles/4-what-is-guerrilla-marketing>, accessed on 20140801
- Miller, B, Vehar, J, & Firestien, R. 2004. *Creativity unbound*. B. Miller, J. Vehar, R. Firestien. 弓野憲一監訳，南学，西浦和樹，宗吉秀樹訳『創造的問題解決：なぜ問題が解決できないのか？』，北大路書房.
- Nufer, G. 2013. Guerrilla marketing: Innovative or parasitic marketing? *Modern Economy*,: 1-6.
- Schulte, T. 2007. *Guerilla marketing fur unternehmertypen*. 3rd Edition Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels, quoted in Nufer (2013: 2).
- Torbert, W. R. 2004. *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. Berrett-Koehler Publishers.